

LO STAFF SU MISURA

GLI *INTANGIBLE ASSETS* NELL'EVOLUZIONE DEI SERVIZI INFORMATIVI

DI MICHELE SANTORO [*]

1. La biblioteca e i nuovi modelli organizzativi

È fuor di dubbio che i cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni abbiano inciso in maniera rilevante sulla vita delle biblioteche, non solo modificando le procedure e le pratiche di servizio, ma trasformandone radicalmente la *mission*: quest'ultima infatti è passata da un generico ruolo di conservazione e di possesso a uno specifico orientamento agli utenti, mentre le biblioteche si sforzano di soddisfare ai rinnovati bisogni informativi con un'offerta di servizi sempre più calzante, mirata, *id est* personalizzata.¹

È per questo che il dibattito ha interessato principalmente il servizio di reference, inteso come l'espressione più compiuta del rapporto che la biblioteca intrattiene con il proprio pubblico; molto meno invece si è discusso su come possa svilupparsi una dimensione - concettuale e operativa ad un tempo - in grado di rispondere alle nuove esigenze grazie a una diversa organizzazione della biblioteca stessa.

Solo di recente, ad esempio, è stata avviata una riflessione sul convenzionale modello "per funzioni" (i classici "uffici" delle acquisizioni, della catalogazione, dei periodici...):² un modello che da sempre ha governato il mondo delle biblioteche, ma che

[*] Michele Santoro, Coordinamento dei servizi bibliotecari, Polo scientifico-didattico di Cesena, Università di Bologna, e-mail <santoro@spbo.unibo.it>. I riferimenti ai siti Internet sono controllati al 28 febbraio 2006; salvo diversa indicazione, le traduzioni da testi stranieri sono nostre.

¹ Per una prima indagine sul tema della personalizzazione dei servizi si rinvia a CHRISTOPHER CHIA - JUNE GARCIA, *The personalization challenge in public libraries: perspectives and prospects*, Bertelsmann Foundation, 2004, <http://www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/personalisation_engl.pdf>; CHRISTOPHER CHIA - ROLF HAPPEL - SUSAN KENT, *Personalization of electronic network-based library services*, Implementation report, Gütersloh, Bertelsmann Foundation, 2004, <www.public-libraries.net/html/x_media/pdf/personalization_electronic_networkbased_services_040305.pdf>. In lingua italiana cfr. almeno PIERO CAVALERI, *Servizi personalizzati online della biblioteca. Innovazione di prodotto in un mercato competitivo*, "Biblioteche oggi", 21 (2001), 7, p. 70-90, <<http://www.bibliotecheoggi.it/2001/20010707001.pdf>>.

appare assai poco adeguato all'odierno contesto informativo. [Figura 1] Difatti tale struttura, essendo basata su una forte specializzazione di compiti e mansioni, crea una serie di compartimenti stagni che non favoriscono l'osmosi fra i diversi settori della biblioteca, impedendo un'ideale circolazione delle informazioni e una loro finalizzazione a vantaggio dell'utenza.³

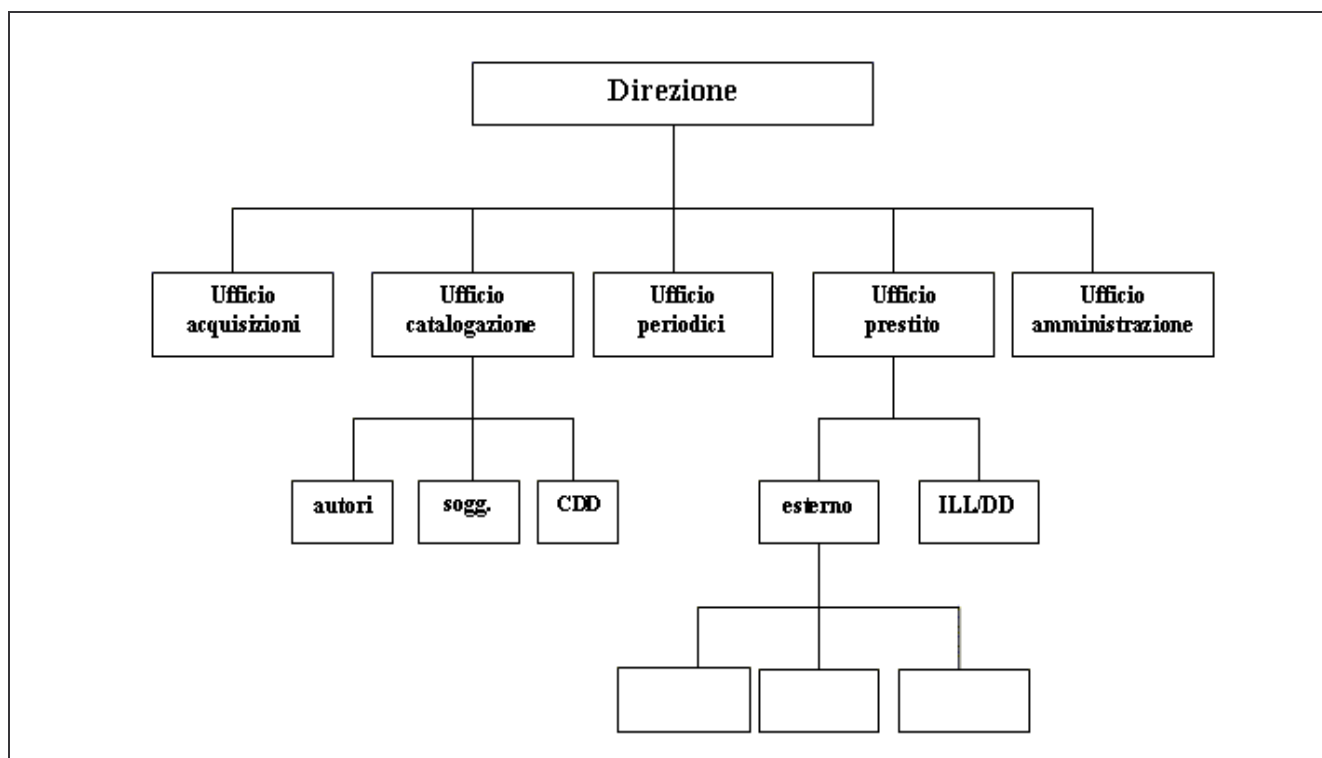


Figura 1

² Al riguardo si veda in particolare GIOVANNI DI DOMENICO, *Pratica della qualità e carta dei servizi in biblioteca*, in *Percorsi della qualità in biblioteca*, Manziana, Vecchiarelli, 2002; ALESSANDRO SARDELLI, *Dalla certificazione alla Qualità Totale*, Milano, Editrice Bibliografica, 2001; GIOVANNI SOLIMINE, *La biblioteca. Scenari, culture, pratiche di servizio*, Roma-Bari, Laterza, 2004, in particolare p. 142-149. Infine, si rinvia al nostro *La gestione per processi in biblioteca: un'applicazione possibile?*, "Bibliotime", 7 (2004), 2, <<http://didattica.spbo.unibo.it/bibliotime/num-vii-2/santoro.htm>>.

³ Difatti, scrive Giovanni Solimine, la logica per funzioni porta, "nella migliore delle ipotesi, a fare bene il lavoro per il quale si è specializzati, che a questo punto diviene più importante di qualsiasi altra cosa, e che si cerca di non far condizionare dalle esigenze - che non si possono comprendere perché non si conoscono e perché se ne ignorano le ragioni - degli altri segmenti del flusso di produzione dei servizi. Concentrandosi sulla qualità di una singola funzione si perde di vista l'intero processo nel quale si colloca il proprio lavoro e si allontana la consapevolezza dello scopo che lo giustifica, e cioè l'erogazione di servizi agli utenti finali. Ci si preoccuperà poco, ad esempio, degli effetti negativi che un ritardo potrà provocare alla catena di trattamento dei documenti, perché quello strozzamento, quel 'collo di bottiglia' è ritenuto inevitabile se si vuole fare bene il proprio specifico lavoro" (GIOVANNI SOLIMINE, *La biblioteca*, cit., p. 142).

E tuttavia, nella più avanzata realtà aziendale, le rigidità di questo schema sono attenuate dal nuovo approccio “per processi”, che prevede una diversa impostazione delle attività che si svolgono all’interno dell’impresa: se infatti l’obiettivo è quello di rispondere nella maniera più mirata alle esigenze del cliente/utente, è allora necessario orientare l’intero flusso delle operazioni alla soddisfazione di tali esigenze, e ciò fa sì che le attività aziendali abbiano un andamento orizzontale e non più verticale e gerarchico come nel modello per funzioni. È dunque in questo senso che i processi “tagliano trasversalmente l’organizzazione”, [figura 2] dando vita a una serie di attività che restano di competenza delle funzioni, ma il cui sviluppo non appartiene a nessuna di esse, in quanto sono condotte in modo partecipe e coordinato.

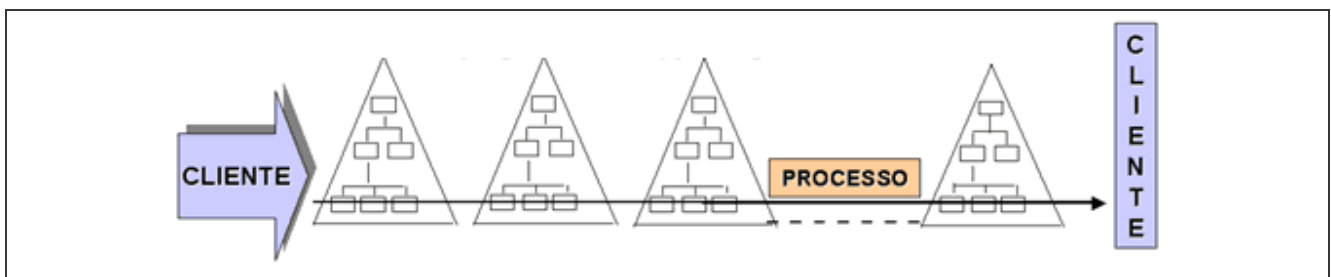


Figura 2

L’approccio per processi riduce quindi la tradizionale impermeabilità delle funzioni, le quali sono spinte a cooperare in vista del fine comune: un fine che, nel caso delle biblioteche, è quello di dare soddisfazione alle necessità informative degli utenti, [figura 3] e che porta ad affrontare in maniera condivisa le diverse operazioni per dare risposte sempre più specifiche e orientate.

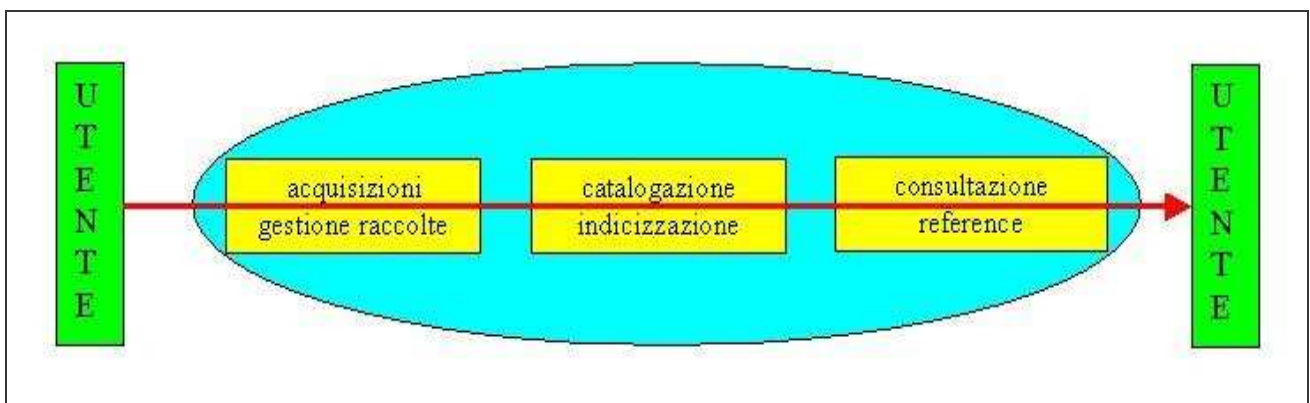


Figura 3

Appare peraltro evidente che questa forma organizzativa richieda un diverso coinvolgimento dei componenti dello staff, i quali aderiscono a un obiettivo che non solo è condiviso e comune, ma le cui finalità sono decisamente più ampie rispetto a quelle previste dalle funzioni di appartenenza; ciò produce una diversa percezione del

contributo che ogni persona è in grado di fornire alla realizzazione di tale obiettivo, e questo da un lato migliora le performance individuali, dall'altro aumenta la soddisfazione che ciascuno prova nei confronti del proprio operato.

È principalmente sulle risorse umane dunque che si fonda l'approccio per processi, in linea con le più recenti teorie manageriali, che concepiscono l'impresa non solo come un luogo volto alla creazione di prodotti e servizi, ma come un ambiente che favorisce una partecipazione sempre maggiore alla vita aziendale. Ciò avviene grazie a un continuo incremento di abilità e competenze, che sono proprie degli individui ma che, al tempo stesso, vengono messe a disposizione dell'impresa, in una logica di condivisione di informazioni, conoscenze e saperi che dà vita a una crescita costante sia delle persone sia della stessa impresa.

In base a questi presupposti, proveremo a esaminare le strategie e i modelli attraverso cui si realizza la circolazione delle conoscenze nell'azienda biblioteca,⁴ e a definire la capacità dello staff non solo di diffondere queste conoscenze al proprio interno, ma di trasferirle agli utenti, entrando in sintonia con essi, sussumendone, per così dire, le diverse necessità informative, e restituendo loro nuove conoscenze in grado di soddisfare in modo specifico a tali necessità.

2. Il patrimonio sommerso

Per realizzare questo obiettivo, ci sembra opportuno partire con un interrogativo che il mondo aziendale ha cominciato a porsi da oltre un decennio: qual è il motivo per cui molte imprese hanno quotazioni di borsa fino a sei volte superiori rispetto al valore patrimoniale dei beni posseduti e delle performance realizzate? quali sono le ragioni che rendono il titolo di certe aziende così rilevante sui mercati finanziari? La risposta sta nel fatto che queste aziende detengono un patrimonio che non viene riportato nei libri contabili (e dunque non fa parte del cosiddetto *book value*), ma è chiaramente riconosciuto dai mercati, venendo a costituire la principale fonte di valore, il loro più specifico *market value*.⁵

⁴ Su questa nozione cfr. ELISABETTA SPERATI - GIANNI STEFANINI - RINO CLERICI, *L'azienda biblioteca: ovvero come il Consorzio Sistema bibliotecario nord-ovest vorrebbe "far quadrare i conti" continuando a offrire servizi di qualità*, "Bollettino AIB", (1999), 3, p. 273-286; inoltre si veda il nostro *La cognizione del valore. Il vantaggio competitivo delle biblioteche nell'era digitale*, "Biblioteche oggi", 22 (2004), 10, p. 34-56, <<http://www.bibliotecheoggi.it/2004/20041003401.pdf>>.

⁵ Secondo Baruch Lev, il cosiddetto *market-to-book value* costituisce "il rapporto tra la capitalizzazione di Borsa di un'azienda e il suo patrimonio netto, così come risulta dallo stato patrimoniale [...]. Per le cinquecento società dell'indice Standard & Poor, cioè le maggiori società degli Stati Uniti, dall'inizio

Siamo di fronte a ciò che, con denominazioni che sono ormai entrate nell'uso comune, viene chiamato patrimonio intangibile o *intangible assets*.⁶ Questi termini, con ogni evidenza, sono degli ossimori, in quanto contengono elementi semanticamente contrapposti: si pensi al concetto - assai materiale e concreto - di patrimonio, associato a un aggettivo così etereo e sfumato qual è appunto intangibile; analogamente la parola *asset* indica qualcosa che può essere posseduto, controllato o valutato sotto il profilo monetario, e che dunque garantisce una specifica produzione di valore: com'è allora possibile che ciò avvenga in maniera immateriale, impalpabile, intangibile?

Se si è arrivati all'abbinamento di concetti tanto distanti, è perché a queste risorse si assegna un'importanza strategica proprio dal punto di vista economico e finanziario;⁷ difatti, scrive Baruch Lev, gli *intangible assets*

sono fonti non fisiche di valore (generatrici di reddito futuro) create dall'innovazione (scoperte), da strutture organizzative originali o da operazioni nel campo delle risorse umane. I beni intangibili si trovano spesso a interagire con quelli tangibili e con quelli finanziari per generare valore per l'azienda e crescita economica.⁸

Ma quali sono, in pratica, queste risorse intangibili? Secondo molti osservatori esse sono costituite in primo luogo dalla capacità di innovazione dell'impresa, e quindi dalla sua

degli anni '80 la media di questo rapporto ha continuato a crescere, raggiungendo un valore di circa 6 nel marzo 2001. Questo lascia presumere che, di ogni sei dollari di valore di mercato, solo uno sia indicato nello stato patrimoniale, mentre la differenza rappresenta i beni intangibili" (BARUCH LEV, *Intangibles. Gestione, valutazione e reporting delle risorse intangibili delle aziende*, prefazione di Franco D'Egidio, postfazione di Stefano Zambon, Milano, ETAS, 2003, p. 10).

⁶ Sul tema vi è ormai una vasta letteratura; per una prima indagine si rinvia a KARL ERIK SVEIBY, *The new organizational wealth. Managing & measuring knowledge-based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1997; THOMAS STEWART, *Il capitale intellettuale. La nuova ricchezza*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999; BARUCH LEV, *cit.* Quest'ultimo autore, in particolare, considera sinonimi i termini *intangibles*, risorse intangibili, beni intangibili, patrimonio di conoscenza e capitale intellettuale, "in quanto si riferiscono nella sostanza alla stessa cosa: la produzione non fisica di un reddito futuro" (BARUCH LEV, *cit.*, p. 7-8).

⁷ Cfr. ad esempio CLAIRE ECKSTEIN, *The measurement and recognition of intangible assets: then and now*, Elsevier, 2003; BEN MCCLURE, *The hidden value of intangibles*, January 6, 2003, <<http://www.investopedia.com/articles/03/010603.asp>>; ELIAS G. CARAYANNIS, *Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation*, "International Journal of Nuclear Knowledge Management", 1 (2004), 1-2, p. 49-67; JEREMY GALBREATH, *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, 2004, "Technovation", 25 (2005), 9, p. 979-987.

⁸ BARUCH LEV, *cit.*, p. 9.

attitudine a governare le tecnologie per fornire prodotti/servizi sempre più avanzati e *user-oriented*. Altrettanto fondamentali poi sono le pratiche organizzative messe in campo dall'impresa, la sua capacità di marketing, la sua abilità nel creare un marchio di prestigio e sfruttarlo nella maniera più adeguata. La terza, grande famiglia di *intangibles* è data infine dalle risorse umane, e dunque dalla disposizione dello staff a produrre sinergie e sviluppare esperienze in grado di accrescere le competenze personali e migliorare al tempo stesso le performance dell'azienda.⁹ [figura 4]

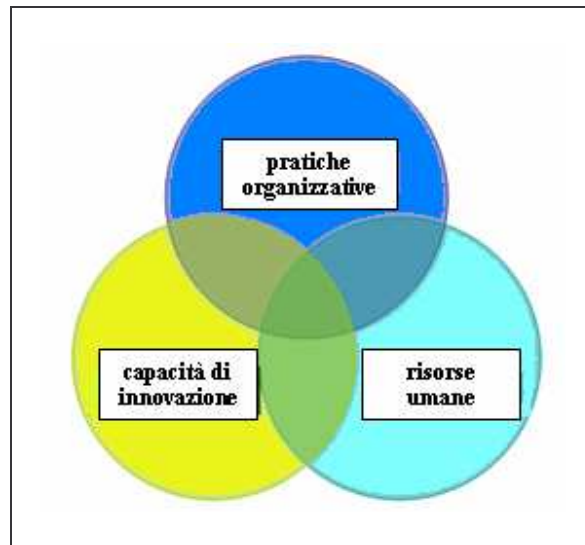


Figura 4

Alla luce di ciò, possiamo osservare come, in maniera più o meno consapevole, alcuni di questi *assets* siano stati fatti propri e sviluppati dalle biblioteche. Il caso più evidente è quello legato alle innovazioni tecnologiche su cui, com'è noto, vi è stata un'amplissima elaborazione teorico-pratica, che ha trovato le sue origini negli anni Sessanta con l'avvento dei primi sistemi di automazione, e che è proseguita senza soste per arrivare alle conquiste di Internet e alla consuetudine con l'idea della biblioteca digitale.

E tuttavia non sembra che il mondo bibliotecario si sia finora interrogato su come questi *assets* possano creare uno specifico valore in termini non solo intellettuali, ma propriamente economici e finanziari: ad esempio, siamo in grado di stabilire la quotazione, per dir così, di un opac di nuova generazione, o di una banca dati particolarmente *user-friendly*, o di un tutorial online di istruzioni all'uso della biblioteca? Allo stesso modo, ci siamo mai chiesti quanto può valere il marchio di

⁹ Al riguardo si rinvia a EVAN H. OFFSTEIN - DEVI R. GNYAWALIB - ANTHONY T. COBB, *A strategic human resource perspective of firm competitive behavior*, "Human Resource Management Review", 15 (2005), 4, p. 305-318; IAN SMITH, *Continuing professional development and workplace learning. Human resource development: a tool for achieving organisational change*, "Library Management", 27 (2006), 1-2, p. 108-113.

istituzioni quali la Library of Congress, la New York Public Library, o le biblioteche delle università di Harvard, Berkeley, Stanford?¹⁰

3. Capitale intellettuale e gestione della conoscenza

In ogni caso è indubbio che, fra i diversi *intangibles*, un ruolo fondamentale sia giocato dalle risorse umane, le quali sono in grado di generare un particolare valore perché è proprio in esse che si concentra il “capitale intellettuale”,¹¹ ossia quell’insieme di esperienze, capacità, comportamenti, energia personale e tempo che costituisce la vera ricchezza dell’azienda.¹²

Siamo di fronte a elementi squisitamente individuali, che appartengono cioè alle persone che fanno parte dell’organizzazione,¹³ e che vengono a costituire uno straordinario patrimonio di conoscenza che l’azienda ha tutto l’interesse a proteggere e incrementare.

¹⁰ A parere di Baruch Lev, “i marchi costituiscono un’importantissima forma di risorse intangibili soprattutto nei prodotti di largo consumo - l’elettronica (Sony), i cibi e le bevande (Coca-Cola) e ultimamente le società operanti su internet (America Online, Yahoo! e Amazon) - e spesso sono il frutto di una combinazione tra innovazione e struttura organizzativa. L’alto valore del marchio Coca-Cola è il risultato di una formula segreta e di un’eccezionale abilità nel marketing. I prodotti esclusivi creati e acquisiti da AOL negli anni ‘90 sono all’origine della notorietà del marchio, insieme ai massicci costi di marketing (per l’acquisizione dei clienti)” (BARUCH LEV, cit., p. 8). Sul tema cfr. tra l’altro GRAEME MARTIN - PHILLIP BEAUMONT - ROSALIND DOIG - JUDY PATE, *Branding: a new performance discourse for human resources?*, “European Management Journal”, 23 (2005), 1, p. 76-88.

¹¹ In realtà agli inizi degli anni Novanta la nozione di capitale intellettuale è stata ripartita da Leif Edvinsson in tre ampie categorie: il capitale umano, rappresentato dall’insieme delle conoscenze, delle competenze e delle capacità delle persone che lavorano nell’organizzazione; il capitale strutturale, costituito dalle conoscenze codificate all’interno dell’azienda, dalle capacità di innovazione e di ricerca, dall’efficienza dei processi interni, dal grado di coesione del management e dalla capacità di attrarre nuove competenze; e infine il capitale relazionale, che è dato dal patrimonio di relazioni instaurate con il mercato, con gli *stakeholders* e con i clienti attuali e potenziali. Per quanto questa classificazione oggi venga messa in discussione, vediamo come ponga comunque in primo piano l’elemento umano e la sua capacità di sviluppare conoscenze d’importanza strategica per l’impresa.

¹² Sul tema cfr. tra l’altro GIAN PAOLO BONANI, *La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge management per organizzazioni intelligenti*, prefazione di Alberto Zuliani, Milano, Franco Angeli, 2002; KARL-ERIK SVEIBY, *Capitale intellettuale e gestione della conoscenza*, <<http://www.psicopolis.com/capitalin/gescon.htm>>.

¹³ Difatti, scrive Enzo Rullani, “la conoscenza è una risorsa personale, legata a capacità non alienabili della mente e del corpo lavoratore. Per quanto certe prestazioni possano essere contrattate e vendute, con il contratto non si trasferiscono le conoscenze a monte che consentono a specifiche persone di effettuare quelle prestazioni. Le conoscenze, competenze, capacità restano in gran parte legate alla

Ed è proprio la conoscenza che è al centro della riflessione del mondo aziendale:¹⁴ scopo dichiarato di molte imprese infatti è quello di fare della creazione e diffusione delle conoscenze il nucleo portante della propria *mission*, e ciò può avvenire grazie al coinvolgimento di tutti i membri dello staff in attività di condivisione di dati, informazioni, saperi.¹⁵

Si tratta di un discorso che oggi acquisisce un rilievo speciale, se è vero che ci troviamo a vivere in quella che viene definita la società della conoscenza:¹⁶ molti studiosi infatti sono convinti che la conoscenza, da sempre una componente essenziale dell'innovazione e dello sviluppo, cessa di essere un semplice supporto alla crescita per diventare un aspetto determinante nel processo di creazione della ricchezza.¹⁷ Come ha scritto efficacemente Enzo Rullani,

persona di chi le ha apprese e le possiede” (ENZO RULLANI, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, Carocci, 2004, p. 122-123).

¹⁴ Un testo centrale è ad esempio PAUL A. DAVID - DOMINIQUE FORAY, *Economic fundamentals of the knowledge society*, “Policy Futures in Education”, 1 (2003), 1, p. 20-49, <<http://www-econ.stanford.edu/faculty/workp/swp02003.pdf>>.

¹⁵ La cruciale differenza che passa fra dati, informazione, sapere e saggezza è stata così sintetizzata: “I dati sono privi di contesto e consistono di osservazioni, fatti o figure da cui si ottiene l’informazione. Quando i dati sono organizzati per uno scopo specifico e posti in un contesto, diventano informazione. Quando l’informazione è analizzata per rivelare modelli insoliti o tendenze nascoste, essa si trasforma in sapere. E quando il sapere è applicato alle situazioni della vita reale per prendere delle decisioni, allora diventa saggezza” (SMITI GANDHI, *Knowledge management and reference services*, “The Journal of Academic Librarianship”, 30 (2004), 5, p. 368-381). Ma sul tema si rinvia alle ben più solide argomentazioni sviluppare fra l’altro da GUIDO MARTINOTTI, *Informazione e sapere*, in *La memoria del sapere. Forme di conservazione e strutture organizzative dall’antichità a oggi*, a cura di Pietro Rossi, Roma-Bari, Laterza, 1990, p. 359-389; e da ENZO RULLANI, cit., p. 301-309.

¹⁶ Ad esempio, secondo Peter Drucker le tradizionali forme economiche (terra, lavoro, capitale), pur mantenendo la loro importanza, saranno via via sostituite da nuove espressioni basate sulla conoscenza e sulla sua applicazione ai diversi settori produttivi, determinando così una serie di trasformazioni che daranno origine a una società “post-capitalistica”. Allo stesso modo Alvin Toffler indica nell’azienda “ad alto contenuto intellettuale” la realtà imprenditoriale del futuro, individuandone il successo nel ruolo preponderante svolto da tutte quelle attività fondate sul sapere e sulla elaborazione dei simboli (PETER DRUCKER, *La società post-capitalistica*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993; ALVIN TOFFLER, *Powershift: la dinamica del potere*, Milano, Sperling & Kupfer, 1991).

¹⁷ Ciò avviene - per richiamare un’idea presente da tempo nel mondo bibliotecario - attraverso dinamiche che non solo rendono sempre meno rilevante il valore delle risorse fisiche, ma mettono in discussione la convenzionale idea del possesso, sempre più sostituita da forme di fruizione che ruotano intorno al concetto di accesso (a un bene, a un’informazione, a una fonte di conoscenza). È noto infatti che nell’economia tradizionale, fondata sullo scambio di beni materiali, una transazione commerciale si conclude con un passaggio di proprietà del bene che è oggetto della trattativa; ma quando ad essere

la “produzione di merci a mezzo di merci” che Piero Sraffa descriveva mezzo secolo fa è diventata *produzione di valore a mezzo di conoscenza*, e, in certi casi, “produzione di conoscenza a mezzo di conoscenza” [...]. Il lavoro è diventato per la quasi totalità dei ruoli e delle mansioni, *lavoro cognitivo*, ossia lavoro speso per produrre, trasformare, trasferire o usare conoscenze, applicate alle finalità più varie, dalla riproduzione della base biologica della vita all'intrattenimento creativo, ludico. Anche dal punto di vista dell'impresa i lavoratori vengono, sempre più spesso, considerati *knowledge workers*: una risorsa cognitiva che entra nella produzione, e che deve essere remunerata non per la fatica compiuta, non per le ore spese, ma per le competenze distintive apportate o per i risultati raggiunti.¹⁸

È in questo senso che l'insieme di teorie che si richiamano al *knowledge management* rappresenta una vera e propria svolta per il mondo aziendale: l'impresa infatti non è concepita soltanto come una macchina orientata al profitto, ma come “a repository of knowledge stored in organizational routines”, in cui il termine routines è sinonimo di competenza e capacità di gestione da parte di tutti i membri dello staff.¹⁹ Allo stesso modo, il *knowledge management* si configura come quel

complesso di sistemi organizzativi, manageriali, informativi e delle comunicazioni attraverso cui un'organizzazione si appropria delle conoscenze individuali e dei gruppi, le assimila e offre un ambiente fertile per la generazione di nuove conoscenze, le trasferisce e le diffonde, le capitalizza, le incorpora in prodotti e servizi, realizzando profitti e sostenendo un vantaggio competitivo nel tempo.²⁰

scambiati sono servizi, informazioni o idee, tale modello diventa più difficile da applicare, proprio perché lo scambio fisico (e quindi il trasferimento di un diritto di proprietà) tende ad essere sostituito da un diverso tipo di diritto, e cioè quello di accesso, che permette al fornitore di mantenere la proprietà del bene, cedendone solamente il diritto all'uso a fronte di un corrispettivo economico. Al riguardo si rinvia almeno a CARL SHAPIRO - HAL R. VARIAN, *Information rules. Le regole dell'economia dell'informazione*, Milano, Etas, 1999; JEREMY RIFKIN, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori, 2000.

¹⁸ ENZO RULLANI, cit., p. 44.

¹⁹ Della vasta bibliografia su questo tema, citiamo in primo luogo i numerosi contributi di Domenico Bogliolo, pubblicati su “AIDA Informazioni” e disponibili a partire da <<http://www.aidainformazioni.it/pub/>>; dello stesso autore cfr. *Dal reference al KM: il “caso” Lisa Guedea Carreño*, “Bibliotime”, 4 (2001), 1, <<http://www.spbo.unibo.it/bibliotime/num-iv-1/bogliolo.htm>>. Si veda inoltre GIOVANNI DI DOMENICO, *La biblioteca apprende: qualità organizzativa e qualità di servizio nella società cognitiva*, in *La Qualità nel sistema biblioteca. Innovazione tecnologica, nuovi criteri di gestione e nuovi standard di servizio*, a cura di Ornella Foglieni, Milano, Editrice Bibliografica, 2001, p. 32-48; GIOVANNI SOLINAS, *Qualità e Knowledge Management in biblioteca. La gestione della conoscenza nei processi innovativi*, “Biblioteche oggi”, 19 (2001), 6, p. 62-70, <<http://www.bibliotecheoggi.it/2001/20010606201.pdf>>.

²⁰ STEFANO TONCHIA, *Il knowledge management nel network di imprese*, in STEFANO TONCHIA - ANDREA TRAMONTANO - FABIO TURCHINI, *Gestione per processi e knowledge management. Reti*

Se dunque la conoscenza diventa un *asset* sempre più strategico, è allora opportuno riconoscere i percorsi attraverso cui essa si diffonde, i canali nei quali scorre e si dirama questo grande flusso cognitivo, che appare di importanza essenziale non solo per il macrocosmo economico e sociale, ma anche per la specifica realtà bibliotecaria.

E in effetti la biblioteca si trova a vivere una condizione assai particolare: difatti, al pari ogni altra organizzazione, al suo interno si sviluppa una circolazione di conoscenze che è costituita da saperi, chiamiamoli così, biblio-tecnici, relativi cioè alle operazioni e alle pratiche che essa quotidianamente mette in campo. Ma la biblioteca è di per se stessa un'azienda basata sulla conoscenza, dal momento che tutta la sua attività è volta all'acquisizione, al trattamento e alla trasmissione di dati, informazioni e saperi che vengono a costituire sia la materia prima, sia il semilavorato, sia il prodotto finito.

Se questo è vero, si può allora affermare che ciò che circola all'interno della biblioteca è di fatto una meta-conoscenza, costituita da un lato da nozioni di natura tecnico-procedurale, dall'altro da saperi per così dire scientifici, che provengono dagli utenti e ad essi ritornano sotto forma di risposte alle loro richieste informative.²¹

Alla luce di ciò, è possibile leggere l'intero ciclo produttivo messo in atto dalla biblioteca come una continua acquisizione, elaborazione e diffusione di forme di conoscenza che passano incessantemente modalità tacite, inesprese o implicite a modalità pienamente esplicite, per poi diventare nuovamente implicite.²²

Anche alle biblioteche insomma è possibile applicare l'ormai classico modello di Nonaka e Takeuchi secondo il quale, all'interno delle organizzazioni, si verifica uno

organizzative e nuove tecnologie: l'azienda estesa della conoscenza, Milano, Il Sole 24 Ore, 2003, p. 84.

²¹ Tale situazione si manifesta con chiarezza nelle biblioteche accademiche, dove vi è un rapporto assai stretto tra la biblioteca e la sua comunità di riferimento, e in cui si crea una sorta di "vincolo" - in un senso quasi archivistico del termine - fra l'istituzione (l'ateneo, la facoltà, il dipartimento...) e il suo "repository of knowledge" rappresentato dalla biblioteca. Ma una situazione analoga si verifica anche nelle biblioteche pubbliche che, per quanto siano legate a una comunità più vasta e diffusa sul territorio, esprimono necessità conoscitive altrettanto intense e significative. Al riguardo si rinvia all'interessante analisi di JOHN M. BUDD, *Academic libraries and knowkedge: a social epistemology framework*, "The Journal of Academic Librarianship", 30(2004), 5, p. 361-367; dello stesso autore cfr. *Knowledge and knowing in library and information science: a philosophical framework*, Lanham, Scarecrow Press, 2001.

²² Una prima disamina di questo tema si deve a GIOVANNI DI DOMENICO, *La biblioteca apprende*, cit., in particolare p. 39-40.

scambio continuo tra queste forme di conoscenza, e che dà vita a un arricchimento tanto delle persone quanto dell'organizzazione stessa.²³

Gli autori infatti individuano quattro fasi attraverso cui si sviluppa il processo di acquisizione e trasferimento della conoscenza. La prima fase, che essi chiamano socializzazione, vede il passaggio di forme di conoscenza tacita a nuove forme di conoscenza tacita; nella seconda, detta esteriorizzazione, si assiste alla trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita. Nel terzo stadio, definito combinazione, avviene la traduzione della conoscenza esplicita in nuove forme di conoscenza esplicita; nel quarto e ultimo stadio, l'interiorizzazione, la conoscenza esplicita torna ad essere tacita. Lo schema seguente raffigura l'intero processo:²⁴ [figura 5]

	<i>tacita</i>	<i>esplicita</i>
<i>tacita</i>	SOCIALIZZAZIONE	ESTERIORIZZAZIONE
<i>esplicita</i>	INTERIORIZZAZIONE	COMBINAZIONE

Figura 5

In particolare, proseguono gli autori, la socializzazione rappresenta la fase in cui la condivisione di esperienze, abilità e modelli favorisce la nascita e la circolazione di conoscenza tacita.²⁵ Quest'ultima, nella maggior parte dei casi, deriva dal rapporto diretto con le altre persone, cosa che non necessariamente richiede l'intervento del linguaggio: basti pensare alla relazione che si crea tra l'apprendista e il suo maestro, e

²³ IKUJIRO NONAKA - HIROTAKA TAKEUCHI, *The knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, a cura di Umberto Frigelli e Kazuo Inumaru, presentazione di Giuseppe Alessandria, Milano, Guerini e Associati, 1997.

²⁴ Ibid., p. 102.

²⁵ Gli autori deducono la nozione di conoscenza tacita dall'opera di Michael Polanyi intitolata appunto *The tacit dimension*, e tradotta in italiano come *La conoscenza inespresa*, Roma, Armando, 1979. Un'eccellente riflessione sulla *tacitness* è sviluppata da Enzo Rullani il quale, dopo averla definita "come una forma di conoscenza che le persone acquisiscono ed esercitano nella pratica, ma non sono in grado di articolare (descrivere verbalmente) e tanto meno spiegare", rileva come essa costituisca "uno dei prodotti più rilevanti del *learning by doing* e del *learning by using*", e sia "presente, in qualche misura, in tutte le forme di apprendimento evolutivo" (ENZO RULLANI, cit., p. 309; 311).

dunque al valore che assume l'esperienza nell'acquisizione e nello scambio di conoscenza tacita.²⁶

Se trasferiamo questi concetti alla realtà bibliotecaria, è facile comprendere come la socializzazione costituisca il momento nel quale interviene una condivisione in forma tacita di nozioni tecnico-procedurali; ma è anche la fase in cui si registra l'introduzione di forme di sapere "scientifico", che nascono dalle richieste degli utenti e danno origine a un'intensa stratificazione di conoscenze, le quali circolano in biblioteca in maniera inespressa, ma pronte a diventare definite e consapevoli.

Difatti il secondo stadio postulato dagli autori è quello dell'esteriorizzazione, in cui la conoscenza tacita viene trasformata in conoscenza esplicita; il più delle volte ciò accade attraverso concetti, ipotesi, modelli, analogie e metafore, poiché questo tipo di sapere è veicolato principalmente dal linguaggio.

E nel contesto bibliotecario ciò si traduce non solo in uno scambio, in termini chiari e inequivoci, di nozioni e conoscenze tecniche tra i componenti dello staff, ma nel trasferimento agli utenti di forme strutturate di sapere, capaci cioè di rispondere nella maniera più idonea alle loro esigenze.

La fase successiva è quella della combinazione, ossia la capacità di sistematizzare la quantità di dati, informazioni e concetti elaborati nella fase precedente e di ricombinarli, per l'appunto, in un sistema definito di sapere.²⁷ È proprio in questo stadio che nascono quegli archivi di conoscenze tipici del *knowledge management* (database, *repositories*, sistemi di *data mining*...),²⁸ e che nel mondo bibliotecario prendono la forma di raccolte

²⁶ Difatti, proseguono gli autori, "senza una qualche forma di esperienza condivisa, è estremamente difficile che una persona riesca a proiettare se stessa nel processo di pensiero di un'altra; il semplice trasferimento di informazione tenderà ad avere poco senso, se slegato alle emozioni che vi si associano e dai contesti definiti nei quali le esperienze condivise si radicano" (IKUJIRO NONAKA - HIROTAKA TAKEUCHI, cit., p. 103).

²⁷ "Gli individui scambiano e combinano conoscenze attraverso mezzi svariati quali documenti, incontri, conversazioni telefoniche, reti informatiche di comunicazione. La riconfigurazione delle informazioni esistenti attraverso lo smistamento, l'aggiunta, la combinazione e la categorizzazione di conoscenze esplicite (resa possibile ad esempio dai database elettronici) può condurre a nuove forme di conoscenza" (ibid., p. 110).

²⁸ Come è stato scritto al riguardo, "le infrastrutture e i progetti di KM sono caratterizzati dai seguenti elementi: la creazione di un'infrastruttura di comunicazione (*Intranet*) diffusa e capillare per abilitare la comunicazione laterale; l'adozione di tool di supporto all'interazione on-line (*discussion groups*, *chat*...) per favorire la socializzazione e l'esplicitazione dei saperi taciti delle comunità; la creazione di *repository* strutturati e condivisi (*knowledge bases* e *enterprise knowledge portals*) dove l'intelligenza

di informazioni che sono utilizzate soprattutto nel servizio di reference,²⁹ ma che costituiscono una fonte essenziale per l'intera biblioteca.

L'ultimo stadio è quello dell'interiorizzazione che, nelle parole di Nonaka e Takeuchi, "consiste nel tradurre concretamente la conoscenza esplicita in conoscenza tacita".³⁰ È in questa fase che, da parte dello staff, vengono assimilate e fatte proprie le forme di conoscenza elaborate in precedenza: queste ultime infatti si traducono in modelli mentali condivisi o in vero e proprio *know how* tecnico, andando ad accrescere le abilità personali e trasformandosi, al tempo stesso, in un bene per l'azienda.

Ma per tornare all'ambito bibliotecario, vediamo che in questo stadio lo staff introietta la gamma di conoscenze che hanno finora circolato in biblioteca e che, arricchite del valore che si è generato durante l'intero processo, entrano a far parte della *knowledge base* dei bibliotecari, in attesa di essere riutilizzate in un nuovo ciclo conoscitivo.

È dunque evidente che queste fasi non restano affatto separate fra loro, ma vengono a costituire un *continuum* che ha un andamento spiraliforme; [figura 6] come infatti rilevano gli autori, "la creazione di conoscenza organizzativa è un processo continuo e dinamico di interazione fra conoscenza tacita ed esplicita, processo che prende forma a

organizzativa raccoglie, organizza e diffonde il sapere esplicitato dalle comunità; la nomina di *knowledge manager*, il cui compito è di facilitare l'interazione comunitaria e l'alimentazione delle *knowledge base*; la creazione di tassonomie o sistemi categoriali aziendali per rappresentare in maniera codificata (esplicita) il sapere; la creazione di processi di contribuzione che vedono il singolo membro dell'organizzazione autoesplicitare il suo sapere tacito, principalmente mediante la codificazione del suo contributo secondo la tassonomia aziendale (MATTEO BONIFACIO - PAOLO BOUQUET - DAVIDE MERIGLIANO, *Knowledge e Management: sono compatibili?*, "Economia & Management", 3 (2002), p. 69 - 80 <http://dit.unitn.it/~bouquet/papers/Economia_e_Management2002.doc>).

²⁹ In particolare, osserva Smiti Gandhi, i sistemi di *knowledge management* per l'attività di reference possono aiutare i bibliotecari a "raccogliere in maniera sistematica, organizzare e registrare il sapere esplicito e tacito da parte di bibliotecari di reference esperti; localizzare in maniera rapida ed efficiente le risposte alle domande più frequente, o quelle a cui è difficile rispondere; migliorare le decisioni sulle migliori fonti di reference da consultare per rispondere ad un particolare quesito; migliorare la condivisione delle conoscenze; acquisire una conoscenza profonda della raccolta bibliotecaria; comprendere il tipo di domande che vengono rivolte più di frequente e le diverse risorse informative disponibili in biblioteca per rispondere a quelle domande; migliorare lo sviluppo delle raccolte; determinare per quali domande non vi sono sufficienti risorse, e colmare i *gap* nelle raccolte bibliotecarie; infine, migliorare l'accesso all'informazione da parte degli utenti. Un sistema di *knowledge management* che gli utenti possono utilizzare di persona può guidarli alle risorse più appropriate senza l'assistenza del bibliotecario" (SMITI GANDHI, cit. p. 375).

³⁰ IKUJIRO NONAKA - HIROTAKA TAKEUCHI, cit., p. 112.

partire da mutamenti fra modalità distinte di conversione di conoscenza innescati a propria volta da numerosi fattori scatenanti”.³¹



Figura 6

4. Gli spazi della conoscenza

Il modello SECI (dalle iniziali delle quattro fasi individuate da Nonaka e Takeuchi), fornisce una spiegazione assai convincente di come si genera, si organizza e si trasmette la conoscenza all'interno delle organizzazioni,³² e quindi anche nello specifico ambiente delle biblioteche. Ma una volta acclarato ciò, è opportuno domandarsi se questa prospettiva sia in grado di creare nello staff una diversa comprensione delle esigenze degli utenti, e dunque una maggiore capacità di “aderire” alle loro richieste offrendo soluzioni sempre più specifiche e mirate.

Per rispondere a questo interrogativo, è interessante rifarsi a un'estensione del modello ora descritto, sviluppata dallo stesso Nonaka insieme con Noboru Konno, e nel quale

³¹ Ibid., p. 114.

³² In realtà, osserva Enzo Rullani, questo trasferimento è assai meno banale di quanto si possa pensare, dal momento che la conoscenza (e in particolare quella codificata) mostra una notevole “resistenza” ad essere trasferita, apparendo particolarmente *sticky*, ossia “viscosa”, “adesiva”. Ed è per questo che, “più che spostare la conoscenza dal produttore all'utilizzatore, la *stickiness* rende conveniente procedere ‘dando a ciascuno il suo’, ossia favorendo la specifica specializzazione e integrazione tra competenze diverse, ambedue necessarie. Produttore e utilizzatore (*user*) si scambiano la conoscenza codificata, che, tuttavia, è una parte soltanto della conoscenza che serve alla sua utilizzazione. Ciascuno deve invece autoprodursi la propria conoscenza *tacita*, sotto forma di capacità di gestire la conoscenza nel proprio contesto e nel proprio problema. La figura del *user* che, pratica un *learning by doing* non meno importante delle altre forme di apprendimento, acquista così pari dignità del produttore di conoscenza” (ENZO RULLANI, cit., p. 315).

viene applicata alla realtà aziendale una nozione propria della filosofia giapponese e del buddismo zen: stiamo parlando del *ba*.³³

Il concetto di *ba*, spiegano infatti gli autori, si può tradurre all'incirca con il termine "luogo", ed essere inteso come uno spazio condiviso in cui vengono alla luce una serie di relazioni fra gli individui.³⁴ Tale spazio può essere di tipo fisico (uffici, ambienti aziendali distribuiti), di tipo virtuale (posta elettronica, teleconferenze...) o di tipo mentale (esperienze condivise, idee e ideali comuni); oppure può risultare da una combinazione di queste possibilità.

Ma ciò che distingue il *ba* dalle convenzionali interazioni umane è la capacità di generare sapere: il *ba* infatti dà vita ad aggregazioni molto strette e ad alta intensità emotiva,³⁵ in cui viene favorita la nascita e la diffusione delle conoscenze.³⁶ Come scrive Domenico Bogliolo,

³³ IKUJIRO NONAKA - NOBORU KONNO, *The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation*, "California Management Review", 40 (1998), 3, <www.business.utah.edu/~actme/7410/Nonaka%201998.pdf>. Al riguardo cfr. in particolare PIERRE-MARIE FAYARD, *Culture stratégique et technologie de l'interaction. La voie japonaise de la création du savoir*, <argon.u-strasbg.fr/Applicatifs/actu-japon/_Depot/Rapport%20Fayard.pdf>; ID., *Le concept de "Ba" dans la voie japonaise de la création du savoir*, <www.be.adit.fr/japon/rapports/SMM03_046>. In lingua italiana si rinvia agli eccellenti contributi di DOMENICO BOGLIOLO, *KM-Appunti: 6. Il ba*, "AIDA Informazioni", 21 (2003), 4, <<http://www.aidainformazioni.it/pub/kmappunti42003.html>>; *L'e-learning come spazio "ba" per il KM*. Seminario AIDA "L'e-learning in biblioteca e nei servizi di documentazione: opportunità e criticità," Roma, 28 ottobre 2004, "AIDA Informazioni", 22 (2004), 3, <<http://www.aidainformazioni.it/pub/bogliolo32004.html>>.

³⁴ Il *ba*, osservano gli autori, può essere pensato come "un riconoscimento di se stessi nel tutto" (*the recognition of the self in all*), ma allo stesso tempo come "un contesto che veicola un significato" (*a context that harbors meaning*) (IKUJIRO NONAKA - NOBORU KONNO, cit.).

³⁵ Domenico Bogliolo rileva che il "*ba*, rappresentato in caratteri *kanji*, appare come nella figura sottostante



e si presenta composto in un grafo di destra, che porta all'incirca un concetto di trasformazione e in uno di sinistra, che rappresenta tutto ciò che è innalzabile, cioè trasformabile: dunque, rispettivamente, un motore e un potenziale, un movimento e un contenuto mobile, una disposizione e una disponibilità (DOMENICO BOGLIOLO, *L'e-learning come spazio "ba" per il KM*, cit.).

³⁶ "Riporta Fayard che, nel corso di una conversazione, Noboru Konno assimilò il *ba*, nella sua armonia trasformativa di tacito-esplicito, al rapporto fra Holmes e Watson, nel quale l'insieme dei

nel caso dell'apprendimento e della didattica, è “ba” qualsiasi classe nella quale docente e discenti cooperano per realizzare un accrescimento di conoscenza [...]. Metafore del “ba” possono essere trovate nell'improvvisazione musicale realizzata in un complesso jazz, ma anche nel convergere - per mantenerci nell'ambiente musicale - di tutti i professori d'orchestra intesi a creare l'effetto sonoro condiviso con il maestro direttore, o in una squadra impegnata collettivamente (cioè senza primedonne) nel conseguire un risultato sportivo, come l'entità collettiva dei dirigenti, dei meccanici, degli strateghi e dei piloti che realizza le vittorie della Ferrari in Formula 1.³⁷

Il *ba* insomma può essere inteso come una piattaforma comune in cui la conoscenza viene utilizzata in maniera interattiva: è ancora Bogliolo a chiarire che il *ba*

comporta una notevole componente tacita quando vengono condivise emozioni, esperienze, sentimenti e immagini mentali, alle quali tutte fornisce un contesto, uno spazio esistenziale per la socializzazione (come tra individui o in gruppi di lavoro, squadre di progetto, circoli informali, incontri temporanei, gruppi di *e-mail*, contatti di *front-line* con i clienti/utenti, ecc.), nel senso che rappresenta un luogo nel quale l'individuo trascende se stesso in un'individualità collettiva, un'entità fantasmatica, un *egregor* che vive di vita propria. Tutt'altra cosa, quindi, da un atteggiamento puramente speculativo o intellettuale, dove il soggetto è chiuso nella propria rigidità oppositiva al mondo.³⁸

Ciò accade perché la conoscenza è presente (o, come scrivono gli autori, “annidata”) nel *ba*,³⁹ e si manifesta attraverso le esperienze messe in atto da ciascun individuo, o le riflessioni che è possibile trarre da queste esperienze. Se invece la conoscenza è separata dal *ba*, essa si trasforma in informazione, e può essere comunicata in maniera indipendente dallo stesso *ba*: difatti, precisano Nonaka e Konno, l'informazione risiede nei supporti e nelle reti ed è tangibile, mentre la conoscenza risiede nel *ba* ed è decisamente intangibile.⁴⁰

due personaggi costituiva una vera e propria *comunità strategica di conoscenza (ba)*: laddove il primo sapeva percepire i segnali deboli, il secondo procedeva con logica deduttiva” (DOMENICO BOGLIOLO, *Il ba*, cit.).

³⁷ DOMENICO BOGLIOLO, *L'e-learning come spazio “ba” per il KM*, cit.

³⁸ DOMENICO BOGLIOLO, *Il ba*, cit.

³⁹ “Knowledge is embedded in ba (in these shared spaces)” (IKUJIRO NONAKA - NOBORU KONNO, cit.).

⁴⁰ “E ancora”, precisa Domenico Bogliolo, “utilizzando risorse tangibili, è necessario distribuirle con efficienza a seconda delle funzioni e degli scopi, mentre la conoscenza è intangibile, sconfinata (*boundaryless*) e dinamica e, qualora non venga utilizzata esattamente quando e dove serve, perde tutto il suo valore (impiego ‘saggio’ della conoscenza)” (DOMENICO BOGLIOLO, *Il ba*, cit.).

Una volta definiti questi concetti, gli autori li applicano al modello SECI, riprendendo le quattro fasi di cui quest'ultimo si compone,⁴¹ [figura 7] e annettendovi i significati e i valori propri del *ba*; li riportiamo di seguito, facendo di volta in volta riferimento al contesto bibliotecario.

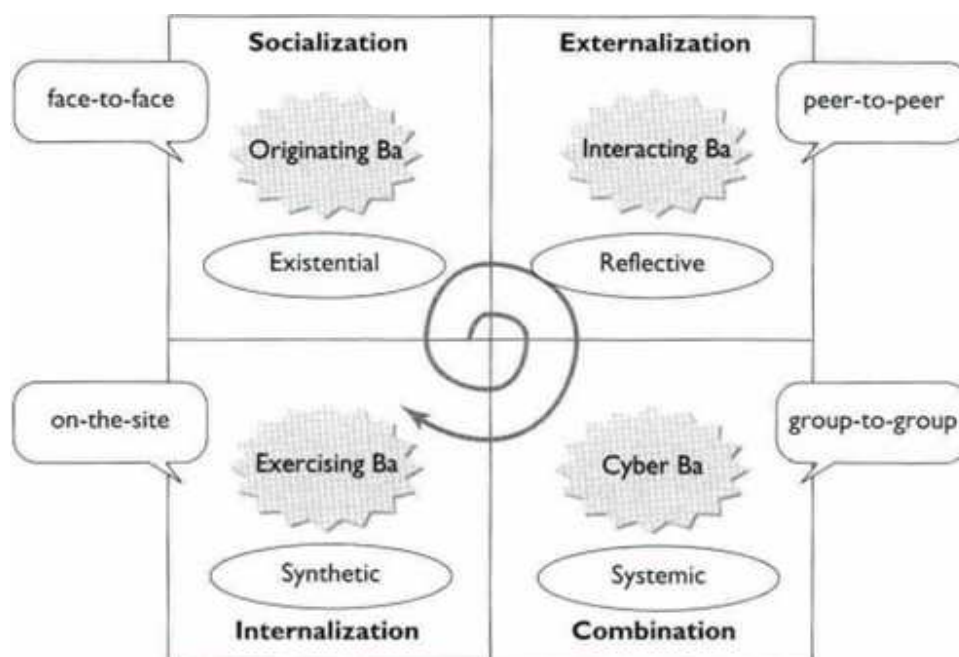


Figura 7

Il primo momento è quello della socializzazione, nel quale si ha condivisione tacita di conoscenza tacita; è in questa fase che il “ba originante” (*originating ba*) dà vita a quella dimensione in cui le persone, poste a mutuo contatto (*face to face*), condividono emozioni, sentimenti, esperienze e modelli mentali, simpatizzando o empatizzando reciprocamente, e rimuovendo le barriere fra se stessi e gli altri.

È quindi la strettissima associazione che si determina fra gli individui a innescare il processo di creazione e condivisione di conoscenza tacita: e ciò, da un punto di vista bibliotecario, corrisponde a tutti quei momenti in cui i membri dello staff empatizzano non solo fra di loro ma anche con i propri utenti, e dunque con la più ampia comunità di riferimento (accademica, territoriale...) di cui questi ultimi sono espressione. Il prodotto di tale interazione è un ricco contributo di sapere, che circola in biblioteca in maniera ancora inespressa, in attesa di diventare esplicito ed essere trasmesso ad altri individui.

Ed è ciò che accade nell'esteriorizzazione, in cui il “ba interagente” (*interacting ba*) dà origine a una condizione assai più cosciente e istituzionalizzata, nella quale gli scambi

⁴¹ IKUJIRO NONAKA - NOBORU KONNO, cit.

tra le persone permettono di condividere una quantità di competenze, abilità e modelli mentali che, attraverso l'uso del linguaggio e l'impiego di analogie e metafore, vengono convertiti in concetti di facile comprensione, in grado cioè di essere agevolmente assimilati dagli interlocutori e generare a loro volta nuova conoscenza.

Non v'è dubbio che, in ambito bibliotecario, questa fase di "interazione consapevole" dia vita a forme di comunicazione definite e specifiche tanto all'interno dello staff quanto nei rapporti con gli utenti.

Ciò avviene, in primo luogo, grazie a una trasmissione di saperi di natura tecnico-procedurale, che si traduce in momenti di affiancamento, di *mentoring* o di vero e proprio *peer mentoring*, ossia di trasmissione di conoscenze che non provengono da un maestro e sono dirette ad un apprendista, ma si sviluppano su un piano di parità, e dunque non hanno alcuna connotazione gerarchica o valutativa.⁴²

Ma se è vero che le conoscenze tecniche costituiscono la base per un'ideale gestione di quelle "scientifiche", è allora evidente che queste ultime, dopo essere state introiettate dallo staff nei momenti di adesione empatica con gli utenti, vengano ora portate alla luce in termini chiari ed espliciti: ed è appunto il combinato disposto di queste due condizioni (l'emersione simultanea e interagente di saperi tecnici e scientifici) che consente di orientare in maniera specifica le risposte da dare agli utenti, e soddisfare alle loro esigenze in modo efficace e mirato.

Non è un caso se sia proprio questa la fase in cui, come ricordano gli autori, la conoscenza torna ad essere informazione, venendo spaccettata, per dir così, dai suoi involucri gnoseologici, per essere trasferita in maniera diretta ai partecipanti al processo.

Si comprende dunque l'importanza che questo passaggio assume nel contesto bibliotecario: se infatti l'informazione circola attraverso i supporti - fisici o virtuali che

⁴² La tecnica del *peer mentoring* viene adottata in molteplici campi, da quello educativo a quello medico-sanitario, e di recente ha interessato anche il mondo bibliotecario. Per i primi due ambiti si rinvia a LINDA HOLBECH, *Peer mentoring: the challenges and opportunities*, "Career Development International", 1 (1996), 7, p. 24-27; CYNTHIA S. JACELON - DONNA M. ZUCKER - JEANNE-MARIE STACCARINI - ELIZABETH A. HENNEMAN, *Peer mentoring for tenure-track faculty*, "Journal of Professional Nursing", 19 (2003), 6, p. 335-338; ROBERT V. BULLOUGH, *Being and becoming a mentor: school-based teacher educators and teacher educator identity*, "Teaching and Teacher Education", 21 (2005), 2, p. 143-155; MARY HIBBARD - JOSHUA CANTOR, *Evaluating the impact of a peer mentoring program for individuals with traumatic brain injury and their families*, "Archives of Physical Medicine and Rehabilitation", 86 (2005), 10, p. 24- 53. Per il contesto bibliotecario si veda ALLISON V. LEVEL - MICHELLE MACH, *Peer mentoring: one institution's approach to mentoring academic librarians*, "Library Management", 26 (2005), 6/7, p. 301-310.

siano - è allora evidente che le conoscenze acquisite dallo staff vengano restituite agli utenti in forme tipicamente bibliotecarie, e cioè come documenti o come risposte a quesiti di reference.

Siamo in presenza, con ogni evidenza, dei caratteristici output che concludono il ciclo produttivo della biblioteca, ma che ora acquistano una diversa personalità (in un senso quasi rangianathiano del termine), assumendo una destinazione più chiara, una finalizzazione più orientata e precisa: difatti la ricca elaborazione gnoseologica avvenuta finora ha consentito allo staff di penetrare il mondo conoscitivo degli utenti, di focalizzarsi sulle specifiche esigenze da essi manifestate, e dunque di predisporre le risposte più idonee alla loro soddisfazione. [Figura 8]

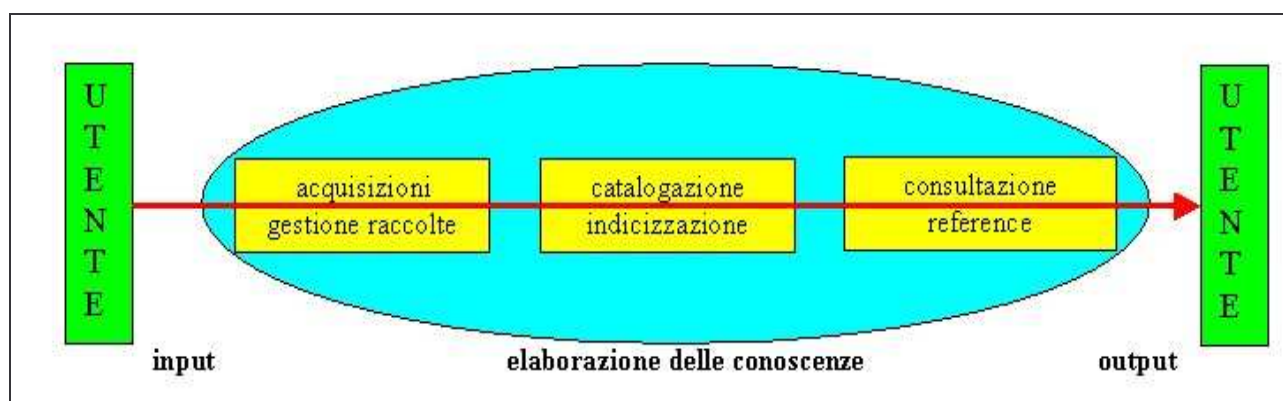


Figura 8

Ma per tornare al *ba*, possiamo osservare come il terzo momento, quello della combinazione, preveda la conversione della conoscenza esplicita in una serie ben precisa di pratiche e attività. Siamo in una fase che gli autori, in maniera quanto mai appropriata, definiscono *cyber ba*, in quanto nell'attuale contesto tecnologico è assai frequente che gli scambi conoscitivi avvengano in maniera virtuale, attraverso le reti telematiche, le comunità online, i gruppi di discussione, le intranet, le extranet, e così via.

Si tratta, a ben guardare, di una chiara rappresentazione di ciò che nel mondo bibliotecario è incarnato dal reference digitale e dagli altri servizi di informazione remota: servizi che, grazie all'elaborazione conoscitiva avvenuta nelle fasi precedenti, trovano nuovi criteri per rispondere con precisione alle richieste degli utenti.

L'ultima fase è l'interiorizzazione, nella quale il "ba praticante" (*exercising ba*) facilita la conversione degli insiemi di conoscenza esplicita che finora si sono sviluppati in nuove forme di conoscenza tacita. Quest'ultima entra così a far parte del patrimonio intangibile - nel senso più stretto del termine - dei componenti dello staff, e si mantiene

in uno stato latente fino a quando non insorgono esigenze tali da innescare un nuovo ciclo conoscitivo.

In ambito bibliotecario, ormai lo sappiamo, ciò si traduce in una precisa assimilazione di saperi tecnico-procedurali, ma anche nell'introduzione di conoscenze scientifiche e della loro archiviazione mentale, in attesa di successive transazioni o richieste da parte degli utenti.

In conclusione, ci sembra evidente che le fasi del *ba*⁴³ siano indicative di un certo modo di intendere le attività messe in campo dalle biblioteche: difatti, più che dar vita a percorsi eccessivamente personalizzati (che corrono il rischio di parcellizzare il lavoro e snaturare la più ampia *mission* volta a una soddisfazione, per dir così, democratica ed egualitaria delle necessità utenziali), il modello ora descritto consente di orientare in maniera diversa - e probabilmente più efficace - i servizi bibliotecari, e creare nello staff una maggiore consapevolezza delle proprie capacità e competenze.

In questo processo infatti lo staff non solo acquisisce di una gamma di saperi che rendono più fluide le operazioni interne, ma attiva una speciale sintonia con gli utenti, in quanto ne condivide gli stessi paradigmi gnoseologici. È dunque in questo senso che lo staff appare particolarmente "ben temperato" o, se si preferisce, decisamente "su misura".

⁴³ Un'originale rappresentazione delle quattro fasi del *ba* è fornita dalla Seven-Eleven, ossia i negozi giapponesi della convenienza: "1) *ba originante*: il pavimento del negozio permette alle persone di interagire fra di loro e con i clienti; 2) *ba interagente*: la conoscenza tacita degli impiegati locali è usata per preparare le previsioni delle vendite, in un dialogo continuo e reciproco; 3) *ba sistematizzante*: le previsioni delle vendite sono confrontate con i risultati delle vendite, e sono restituite ai magazzini locali; 4) *ba praticante*: usando queste informazioni e confrontandole con la realtà, lo staff migliora le proprie abilità e la capacità fare previsioni (*SECI model*, Nonaka-Takeuchi, "12 Manage, Rigor and Relevance", <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html>).